



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

ÁREA: RECURSOS HUMANOS

CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS E ESTILOS GERENCIAIS: UM ESTUDO NA FEIRA DOS IMPORTADOS

MIQUELE NUNES FREIRES

RA: 2035077/0

PROF^a. ORIENTADORA - ROSE MARY GONÇALVES

Brasília /DF, NOVEMBRO de 2006

MIQUELE NUNES FREIRES

**CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS E ESTILOS
GERENCIAIS: UM ESTUDO NA FEIRA DOS IMPORTADOS**

**Monografia apresentada como um dos
requisitos para a conclusão do curso de
Administração do UNICEUB – Centro
Universitário de Brasília.**

Prof^a. Orientadora: Rose Mary Gonçalves

Brasília/DF, NOVENBRO de 2006

MIQUELE NUNES FREIRES

**CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS E ESTILOS
GERENCIAIS: UM ESTUDO NA FEIRA DOS IMPORTADOS**

**Monografia apresentada como um dos
requisitos para a conclusão do curso de
Administração do UNICEUB – Centro
Universitário de Brasília.**

Prof^a. Orientadora: Rose Mary Gonçalves

Banca examinadora:

**Prof^a. Rose Mary Gonçalves
Orientadora**

**Prof^a. Mariângela Abrão
Examinador(a)**

**Prof. Marcelo Gagliardi
Examinador**

Lista de Gráficos

GRÁFICO 1 - ESTILO GERENCIAL	29
GRÁFICO 2 – SEXO	34
GRÁFICO 3 - IDADE.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
GRÁFICO 4 – TEMPO DE SERVIÇO.....	34
GRÁFICO 5 – GRAU DE ESCOLARIDADE	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
GRÁFICO 6 - ESTILO GERENCIAL	35
GRÁFICO 7 - CLASSIFICAÇÃO DO ESTILO GERENCIAL DOS GESTORES	35

Lista de Quadros

QUADRO 1 - TEORIAS DE LIDERANÇA	13
QUADRO 2 - OS TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA.....	16
QUADRO 3 - A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO.....	23
QUADRO 4 - PERFIL DE ESTILOS GERENCIAIS	26
QUADRO 5 - OS QUATRO ESTILOS DE COMPORTAMENTO DA TEORIA DO CAMINHO-OBJETIVO	28
QUADRO 6 – ESTILOS GERENCIAIS	30

Sumário

1	INTRODUÇÃO	8
2	METODOLOGIA	10
3	EMBASAMENTO TEÓRICO	12
3.1	LIDERANÇA	12
3.2	LÍDERES X GERENTES	16
3.3	EVOLUÇÃO DOS ESTILOS GERENCIAIS	19
3.4	A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA DE TAYLOR.....	19
3.5	TEORIA CLÁSSICA DE FAYOL.....	20
3.6	O MODELO BUROCRÁTICO DE ORGANIZAÇÃO DE MAX WEBER (1974)	21
3.7	A ESCOLA DE RELAÇÕES HUMANAS	22
3.8	RESUMO DAS TEORIAS QUE CONTRIBUÍRAM PARA A EVOLUÇÃO DO ESTILO GERENCIAL	23
3.9	ESTILO GERENCIAL.....	24
3.10	DIVISÃO DE ESTILO GERENCIAL I – HAYGROUP	25
3.11	DIVISÃO DE ESTILO GERENCIAL II – URDAN E URDAN.....	27
3.12	DIVISÃO DE ESTILO GERENCIAL III – LIKERT	27
3.13	DIVISÃO DE ESTILO GERENCIAL IV – HOUSE	28
3.14	DIVISÃO DE ESTILO GERENCIAL V – MARINARI	29
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	34
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
	REFERÊNCIAS	42
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA.....	44

Resumo

É de extrema importância conhecer o estilo gerencial adotado em uma empresa. Especialmente quando a empresa está passando por problemas de relacionamento entre os dirigentes e os funcionários e, até mesmo, entre vendedores e clientes. É relevante que esteja bem definido o estilo gerencial de cada gestor. Isso porque esta é uma informação que pode ser utilizada pela gerência para efetivar as mudanças na organização. Com isso, questiona-se a existência de alguma relação entre os estilos gerenciais e as características biográficas dos gestores, com o intuito de discutir se essas características podem influenciar o estilo gerencial dos gestores da Feira dos Importados. Para isso, foram aplicados trinta e dois questionários para gerentes ou empresários escolhidos de forma aleatória. Após a análise dos resultados encontrados, foi constatada, dentro da amostra pesquisada, uma predominância de mulheres acima de trinta anos, com mais de seis anos de serviço e o segundo grau completo. Além do fato de existirem, entre os gestores classificados como Viabilizador ou Inovador, algumas características em comum: são do sexo feminino, têm mais de trinta anos, estão dentro de um intervalo de um a três anos de Feira e possuem o segundo grau completo. Concluindo-se, assim, que os gerentes ou empresários da Feira dos Importados que possuam estas características têm uma tendência em assumir riscos. Porém, o número de gestores pesquisados foi insuficiente para fazer uma correlação estatística entre as características abordadas. Portanto, sugerem-se outros estudos com uma amostra maior.

1 INTRODUÇÃO

O sucesso de uma organização está na constante contribuição das pessoas que a compõem, as equipes devidamente estruturadas e lideradas. Os diversos segmentos da empresa demandam profissionais de estilos diferentes e gerenciamento afinado com as atividades, o que se torna um dos grandes diferenciais para o sucesso.

Segundo Cabone (1992, *apud* ALMEIDA, 2002) o gestor pode assumir diversos papéis de acordo com as exigências da situação. Ele pode ser um chefe enérgico, ou brando e democrático; delegar ou determinar o que deve ser feito; procurar compartilhar ou convencer os funcionários a fazer o que ele quer; mostrar-se ativo e participativo nas decisões ou distante e ausente. Enfim, tudo dependerá das circunstâncias, que irá orientá-lo na escolha da forma de gestão a ser empregada, uma vez que há sempre um estilo mais adequado para cada situação.

A literatura sobre estilos gerenciais é vasta e diversificada, muitos autores deixam claro que a função do gerente é de estimular os seus subordinados a cumprirem objetivos e metas, perseguindo uma visão que o próprio gestor defende.

Nesse contexto, questiona-se a existência de alguma relação entre os estilos gerenciais e as características biográficas dos gestores. Tendo como objetivo discutir se essas características podem influenciar o estilo gerencial dos gestores da Feira dos Importados, sendo esse lugar escolhido pela diversidade de pessoas e facilidade na coleta dos dados.

Para isso foi delimitada a amostra de gestores, pois nessa Feira existem, aproximadamente, mil e oitocentos gerentes ou empresários o que impossibilita uma análise detalhada de cada um, levando em consideração o tempo exigido para a realização do trabalho. Cada grupo de gestores foi classificado de acordo com o seu estilo gerencial a partir das respostas dos questionários. E por último, foi feita uma relação entre a idade, o sexo, o tempo de serviço e o grau de escolaridade de cada gestor com o seu estilo gerencial.

Este trabalho justifica-se, de maneira aplicada, pela importância de se entender o estilo gerencial dos executivos ou gerentes das empresas, pois estas informações são essenciais para que a organização otimize os seus desempenhos, subsidie o auto-

conhecimento e permite que esses encontrem caminhos e posturas adequadas mediante as inúmeras situações do cotidiano empresarial.

Já de maneira social, esta pesquisa é justificada por fazer com que as empresas, através do conhecimento do estilo gerencial de seus gestores, tenham uma maior facilidade em oferecer aos seus clientes o que eles necessitam em termos de produtos, serviços e qualidade no atendimento. Além, da melhora nos relacionamentos dos próprios funcionários com os seus dirigentes, o que contribui com que ela atenda as exigências do mercado e tenha maior chance de obter sucesso.

Para a academia, esta monografia poderá ser importante, quando utilizada em trabalhos futuros, para pequenas comparações, quando existirem características semelhantes.

Este trabalho foi organizado em cinco partes, distribuídas da seguinte forma: na primeira, realizou-se a apresentação dos assuntos abordados, o tema a ser estudado, seus objetivos e as justificativas para a realização do mesmo. Na segunda, foram apresentados os conceitos, teorias e outros estudos a respeito da liderança, as diferenças e semelhanças existentes entre elas e os diversos estilos gerenciais defendidos por alguns autores.

A metodologia utilizada para a realização desta monografia foi tratada na terceira parte. Já a quarta descreveu a apresentação e discussão dos resultados, e por último, na quinta parte, foram descritas as considerações finais, em que foram apresentadas as conclusões e limitações da pesquisa e algumas recomendações para trabalhos futuros.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa é de natureza descritiva na qual, de acordo a Biblioteca Unifarmma (sd, sp), “descreve, através de questionários, coleta de dados e observação, características de determinado grupo ou fenômenos”. Com o intuito de discutir a relação entre a idade, o sexo, o tempo de serviço e o grau de escolaridade dos gerentes da feira dos importados com o seu estilo gerencial.

Já quanto ao objetivo, é uma monografia exploratória que para Pagliarussi (sd, p. 10) “possibilita a composição de um diagnóstico da situação investigada, além de permitir a utilização de métodos como levantamento de experiências junto aos profissionais que apresentem experiência prática sobre o problema a ser estudado”.

Esta monografia, também, utilizou do método dedutivo que segundo Farias (2003) é um método lógico que pressupõe a existência de verdades gerais já afirmadas anteriormente e que servem de base (premissas) para se chegar a conhecimentos novos.

No embasamento teórico foi utilizada a pesquisa bibliográfica onde se procura todos os tipos de documentos que melhor se adaptem ao tema escolhido, para isso serão utilizados livros, sites da Internet, artigos e periódicos.

Para tanto, foi utilizada uma abordagem quantitativa, pois de acordo com Richardson (1989, *apud* CARDOSO, 1995, p.14):

representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências.

Utilizando-se de questionários foram pesquisados 37 gerentes ou empresários da Feira dos Importados. Sendo essa amostra aleatória calculada a partir da fórmula da amostra em populações finitas:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{d^2(N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Onde, Z - representa o grau de segurança,

p – a probabilidade que o fenômeno seja um sucesso,

q – a probabilidade que o fenômeno seja um fracasso

N – a população

d – o erro amostral

$$n = \frac{1,64^2 \times 0,9 \times 0,1 \times 1800^*}{0,05^2 (1800 - 1) + 1,64^2 \times 0,9 \times 0,1} = 37$$

(*) De acordo com o Chefe da Fiscalização da Feira dos Importados existem aproximadamente 1800 gestores nesta Feira.

Desses trinta e sete gestores: cinco se recusaram a responder, portanto, nesta monografia, foram utilizados 32 questionários respondidos.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

3.1 Liderança

De acordo com Melo (2004) a questão da liderança tem-se revelado, ao longo do tempo, um tema popular, alvo de singular atenção entre os pesquisadores na área do comportamento organizacional e, até mesmo, por parte das próprias organizações. Um fator contundente que não deixa qualquer dúvida sobre a sua importância é o investimento que as organizações fazem para recrutar; selecionar, avaliar e capacitar as pessoas para ocuparem posições de liderança, uma vez que as pessoas que têm essa responsabilidade nas empresas ganham mais e têm maiores responsabilidades do que aquelas que não têm tal encargo.

Para Bass (1990, *apud* MELO, 2004 p. 35):

Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação e as percepções e expectativas dos membros. Os líderes são agentes de mudança – pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam os atos deles.

Já para Tonet (2005) os primeiros estudos a respeito de liderança julgaram que a figura do líder seria consequência de algumas características pessoais que, quando existente, facilita ao portador conduzir outras pessoas na busca de objetivos pessoais e organizacionais. As pessoas nasceriam líderes. Procurou-se, dentro dessa perspectiva, características que explicassem a liderança, tais como: aparência, força física, inteligência elevada, autoconfiança, habilidades interpessoais, iniciativa, persistência, entre outras.

Tonet (2005) afirma que apesar da liderança ser um tema que sempre esteve presente na história da humanidade e de sempre ser tão citada entre os estudiosos, continua a merecer atenção, pois ainda existe sérias divergências conceituais entre os autores. Da visão do líder como grande homem, passando pela teoria de traços, teoria comportamental, da contingência, até as abordagens mais recentes, a liderança continua a atrair atenção de teóricos e pesquisadores, sendo um dos temas mais publicados na literatura de negócios.

No quadro 1, as três Teorias de Liderança, citadas anteriormente, são descritas de forma resumida:

Teoria Comportamental	Teoria da Contingência	Teoria de Traços
A produtividade, a motivação e a qualidade do desempenho dos seguidores são o resultado da maneira como o líder se comporta e do que ele faz.	A liderança é focalizada dentro do contexto que ela ocorre, considerando os impactos e forças que atuam sobre o líder, os liderados, a tarefa, e a empresa.	O líder já nasce com características e traços de personalidade que os tornarão líder.

Quadro 1 - Teorias de Liderança

Fonte: Melo (2004) e Tonet (2005)

Conforme a teoria de traços, características pessoais, físicas, emocionais e intelectuais poderiam estar relacionadas com a liderança, explicando o seu desempenho. Essa tendência direcionou os estudos sobre o tema até o término da década de 40.

Pesquisas realizadas permitiram concluir que alguns traços poderiam aumentar a probabilidade de alguém obter sucesso como líder, mas nenhum deles seria uma causa segura da liderança. A variedade de traços encontrados estaria mais relacionada com a diversidade de metodologias usadas nos diferentes estudos do que com a liderança propriamente dita.

A teoria comportamental teve como premissa a idéia de que comportamentos do líder poderiam influenciar a liderança e, nessa linha, os pesquisadores procuraram isolar os comportamentos que supostamente poderiam contribuir para que os líderes fossem eficazes. A atenção que antes era dada ao que o líder era foi deslocada para determinar aquilo que ele fazia.

O pressuposto era que os comportamentos poderiam ser aprendidos, e que as pessoas poderiam ser treinadas para serem líderes. Apesar da confirmação de muitas hipóteses levantadas, os estudos realizados demonstraram que os comportamentos de liderança apropriados a uma dada situação não eram em outras.

Segundo Melo (2004) as tendências contingenciais defenderam a idéia de que a evolução das pesquisas mostraram com clareza que prever o sucesso da liderança era mais complexo do que identificar traços ou determinados comportamentos preferidos, e que a situação deveria ser considerada. Uma coisa é dizer que a eficácia da liderança é dependente da situação, e outra é ser capaz de isolar essas condições situacionais. De acordo com Howell (1996 *apud* MELO, 2004), os líderes

devem identificar corretamente as características críticas de cada situação, quais comportamentos são requeridos, e então serem flexíveis o suficiente para exigir esses comportamentos.

Segundo os autores Smith e Krueger (2000 *apud* MELO, 2004), a liderança ocorre entre todas as pessoas, não importando a cultura. Ela não está presente apenas entre os homens, mas também entre as espécies animais, razão pela qual é considerada um fenômeno universal.

Fiedler (1999 *apud* MELO, 2004) pressupõe que o estilo de liderança de um indivíduo é fixo. Assim, seria necessário que o líder fosse posto em uma situação em que seu estilo se mostrasse mais eficaz, uma vez que o líder não consegue mudar o seu estilo para se ajustar a uma determinada situação. Embora os estudos que testarão à validade do modelo conduzissem a uma conclusão positiva, a complexidade das variáveis situacionais prejudica a sua estimativa por parte das pessoas, uma vez que é difícil para elas determinar quão boas são as relações líder-membro, quão estruturada está a tarefa e quanto poder de posição o líder tem.

De acordo com alguns autores (Blake & Mouton, 1980, Hersey & Blanchard, 1986 *apud* TONET, 2005) os traços de personalidade, agrupados em conjunto e relacionados a situações típicas, e a consideração das tarefas ou processos organizacionais de trabalho deram origem a teoria sobre estilos de liderança. Pelo fato de ter sido comprovado que a liderança não era atributo inato, provavelmente poderia ser aprendida e desenvolvida.

O estudo da literatura inclui diferentes estilos, geralmente vinculados a tarefas e pessoas. O tempo mostrou que não existe um estilo melhor do que outro, todos apresentam vantagens e desvantagens, e todos são válidos dentro de certas circunstâncias, ou seja, o estilo para ser adequado depende do líder, da situação, e do liderado.

Outra abordagem difundida seria a abordagem caminho-objetivo que para Melo (2004) conforme essa abordagem, o comportamento de um líder é aceitável pelos subordinados na medida em que é visto por eles como uma fonte imediata de satisfação ou como um meio para satisfação futura. Assim, o comportamento do líder é motivacional na medida em que ele torna a necessidade de satisfação do subordinado contingencial ao desempenho eficaz, e fornece treinamento, direção, apoio e recompensas necessárias para o desempenho eficaz.

As pesquisas realizadas têm apoiado a lógica dessa abordagem. O desempenho e a satisfação do empregado são influenciados, de forma positiva, quando existe uma recompensa, por parte do líder, das coisas que faltam tanto no empregado quanto na determinação do trabalho.

Segundo Robbins (2005), as abordagens mais recentes da liderança deixam de lado a ênfase na complexidade teórica e vêem a liderança de forma empírica. A partir dos últimos 10 anos, não existe uma preocupação com a formulação de conceitos e relações de natureza complexa. Essas abordagens entendem que a liderança é uma atribuição que as pessoas fazem a outros indivíduos.

Ou seja, de acordo com esse enfoque, a liderança não está no indivíduo, mas decorre de atribuições feitas por outras pessoas. Esse enfoque pode ser melhor compreendido pelo seguinte exemplo: a estrutura de atribuição responde pelas condições nas quais as pessoas usam a liderança para explicar resultados organizacionais. Quando uma organização tem desempenho extremamente positivo ou extremamente negativo, as pessoas são inclinadas a fazer atribuições de liderança para explicar o resultado alcançado.

A evolução dos estudos teóricos aliados ao fato de que as organizações estão submetidas a um acelerado processo de mudanças em clima de grande competitividade, e, em especial, a constatação de que as pessoas são muito importantes nesse processo, fizeram com que os estudos sobre liderança passassem a se preocupar com o liderado a busca da explicação da liderança. O líder considerado mais eficaz passou a ser, então, aquele que consegue atender aos objetivos e propósitos das pessoas que com ele trabalham e, simultaneamente, que consegue canalizar os esforços e expectativas dessas pessoas de forma a também atender aos objetivos e propósitos da organização.

Tonet (2005) cita a pesquisa realizada por Lippitt e White (1967) a qual estudou o efeito do estilo autocrático, democrático e *"laissez-faire"* de liderança sobre o desempenho e a satisfação dos membros do grupo, trabalhando com líderes adultos liderando grupos de adolescentes. Em um dos grupos, o líder afirmou que os garotos deveriam fazer exatamente (autocrático), no outro o líder orientou o trabalho, mas encorajou os garotos a darem sugestões sobre como a tarefa poderia ser realizada (democrático) e, no terceiro grupo, o líder deixou o grupo fazer o que desejasse (*laissez-faire*).

Os resultados mostraram que os liderados sob o estilo autocrático produziram um pouco mais que o grupo que estava sob o estilo democrático, mas com qualidade e satisfação de seus integrantes, inferiores as apresentadas pelo grupo sob liderança democrática. O grupo sob liderança liberal foi o que apresentou os piores resultados em quantidade, qualidade e satisfação dos seus integrantes.

O quadro 2 explica resumidamente cada estilo de liderança de uma forma sucinta realizando uma comparação entre eles:

Autocrático	Democrático	Liberal ("laissez-faire")
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder. Quando necessário, o líder sugere duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Quadro 2 - Os três estilos de liderança
Fonte: Uhlmann (1997, *apud* LOURENÇO, 2002, p. 33)

3.2 Líderes X gerentes

Segundo Melo (2004) as pesquisas sobre liderança no campo do comportamento organizacional analisa o líder dentro das organizações, e não na sua

relação com a sociedade ou com grupos sociais. A grande maioria dos estudos tem-se voltado para a função gerencial. Daí decorre uma discussão predominante que questiona se liderança e gerenciamento são conceitos distintos.

Reddin (1970, *apud* MELO, 2004, p. 34) já afirmava:

Um líder não é, na verdade, um gerente no sentido formal. Ele é alguém que os outros consideram como principal responsável pela realização dos objetivos do grupo. Sua eficiência é avaliada pelo grau pelo o qual ele influencia os seus seguidores na realização dos objetivos do grupo (...) Como este livro foi escrito para gerentes, usamos sempre o termo `gerente` em vez de `líder`. No entanto, praticamente tudo se aplica tanto ao líder como gerente.

Para Tonet (2005) nos estudos que possuem como cenário as organizações, muitas vezes o termo liderança ganha conotação e características de gerenciamento e o líder é sinônimo de gerente ou gestor, sendo reconhecido pelas denominações de presidente, diretor, coordenador, gerente, supervisor, e até mesmo líder, como nos casos dos líderes de projetos e dos líderes de equipe, já de uso comum.

De acordo com Kets de Vries (1997, *apud* LOURENÇO, 2002) os líderes estão mais interessados no futuro, enquanto que os gerentes se apegam ao presente. Os líderes estão preparados para lidar com as mudanças, enquanto que os gerentes estão mais preocupados com a estabilidade. Líderes pensam no longo prazo, gerentes no curto prazo.

Os líderes têm visões e inspiram os demais, ao passo que os gerentes, sem ter visão, precisam ser instruídos. Pode-se dizer que os verdadeiros líderes dirigem as pessoas. Os líderes tendem a exteriorizar seus motivos íntimos e apresentá-los publicamente. É pela maneira que os líderes tocam as vidas das pessoas, que eles são considerados carismáticos.

A base do poder dos gerentes, por outro lado, provém mais da autoridade hierárquica. Os líderes utilizam o *porquê*, enquanto que os gerentes se preocupam mais com o *como*. Os líderes reconhecem a importância da filosofia empresarial, valores essenciais e metas compartilhadas, ao passo que os gerentes vêem as táticas, estruturas e sistemas como mais importantes. Porém, raramente um líder consegue ser eficaz sem possuir habilidades gerenciais; um gerente sem habilidades de liderança, um simples burocrata, e um visionário que não saiba implementar suas visões vai acabar fazendo a organização se perder.

Ao analisar o estilo de liderança de líderes considerados eficazes (pessoas visionárias que conduzem outros membros do grupo de forma a atender os objetivos

organizacionais) podem-se distinguir dois papéis, ambos essenciais. Um é o carismático; o outro o instrumental. O líder tem que ter visões de futuro, delegar poder, transmitir energia e motivar seus liderados, mas também precisa estruturar, projetar, controlar e recompensar comportamentos. Líderes eficazes são capazes de procurar e estruturar as informações de que precisam; seu segredo está em mostrar o sentido de um ambiente cada vez mais complexo e usar os dados assim obtidos para a solução de problemas.

Liderar é criar o tipo de ambiente em que as pessoas tenham grandes experiências e, envolvidas na excitação de suas tarefas, percam seu sentido de tempo. Para que isso aconteça, os líderes necessitam fazer com que os liderados sintam que as coisas que estão fazendo estão sob controle e domínio.

Segundo Sarros e Santora (2001, *apud* TONET, 2005), o gerente está mais voltado para os sistemas e as estruturas e líder para as pessoas e as idéias, que os procedimentos e os sistemas precisam ser gerenciados, mas os sentimentos, as idéias e as equipes precisam ser liderados.

Torres (1999, *apud* MELO, 2004) utiliza o termo “práticas de liderança” como sinônimo de “práticas gerenciais”. Ele também afirmava que alguns estudiosos consideram que o gerenciamento se refere á atividades cujo objetivo é o de produzir consistência, enquanto a liderança se refere ao processo pelo qual uma pessoa influencia outros membros do grupo em torno da realização dos objetivos organizacionais. Portanto, qualquer gerente que orienta um grupo em torno da realização de objetivos pode ser considerado um líder.

De acordo com Dorfman (1996, *apud* MELO, 2004), existem duas características que são consideradas universais dentro do estudo da liderança. O primeiro é a “influência” e o segundo é a “confiança”. Essas duas características também devem estar presentes na função gerencial. Portanto, a diferença entre os dois conceitos é exatamente uma questão de terminologia, uma vez que a liderança é uma das funções do gerenciamento, e que, por qualquer razão, o líder e o gerente, se efetivos, fixarão os objetivos para os subordinados e os apoiarão em sua busca. Neste trabalho, a liderança e a gerencia serão adotados com o mesmo sentido.

Após essa análise introdutória das diferenças e semelhanças entre gerentes e líderes serão apresentadas diversas teorias que evoluíram os estilos gerencias.

3.3 Evolução dos Estilos Gerenciais

No decorrer dos anos, foram surgindo teorias defendidas por diversos líderes que fizeram com o que os estilos gerenciais evoluíssem. Todas elas utilizaram algumas características da teoria anterior e introduziam outras novas. Algumas dessas teorias são: A Administração Científica de Taylor, Teoria Clássica de Fayol, o Modelo Burocrático de Organização de Max Weber e a Escola de Relações Humanas.

De acordo com alguns autores (Daft, 2000; Megginson, Mosley, Pietri, 1998; Vendramini, 2000, *apud* LOURENÇO, 2002), no final do século XIX e início do século XX, o desempenho das atividades administrativas era baseado em uma abordagem de tentativa-e-erro, pela qual os administradores e trabalhadores testavam diferentes métodos até descobrir um que fosse aceito. Entretanto, os métodos bem-sucedidos não eram transmitidos aos outros.

Assim, os administradores tinham que confiar em seu próprio julgamento e intuição para desenvolver problemas críticos e imediatos, porém, não tinham idéia de como planejar a longo prazo. Diante do sucesso limitado das empresas em conseguir melhoras na produtividade do trabalho, dois engenheiros (americano e europeu) desenvolveram os primeiros trabalhos relacionados à Administração.

O americano, Frederick Winslow Taylor (1990, *apud* LOURENÇO, 2002) desenvolveu a Escola da Administração Científica, preocupando-se em melhorar a eficiência da indústria por meio, inicialmente, da racionalização do trabalho operário, considerando os trabalhadores como um dos fatores de produção, ao lado de equipamentos e da terra. O europeu, Henri Fayol, desenvolveu a Teoria Clássica, preocupando-se em aumentar a eficiência da empresa por meio da sua organização e da aplicação de princípios gerais da administração em bases científicas.

3.4 A Administração Científica de Taylor

Taylor (1990, *apud* LOURENÇO, 2002) sugeriu que as decisões baseadas nas regras de lealdade e tradição deveriam ser substituídas por procedimentos precisos desenvolvidos após um estudo cuidadoso e detalhado das situações individuais. Por esse motivo, se concentrou no estudo de Tempos e Movimentos, propiciando ao trabalhador praticar a tarefa com o mínimo de esforços e o máximo de produtividade.

Assim, surgem os supervisores em cada fase do processo, que tinham como função averiguar se o trabalho estava sendo realizado dentro dos padrões estabelecidos e assegurar a excelência nas operações, ocasionando um estilo de gestão mecanicista (predominância de trabalhos braçais, repetitivos e monótonos), relegando o homem a simples executor. Taylor também defendia que a prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado, e vice-versa.

Segundo Daft (2000, *apud* LOURENÇO, 2002), embora a administração científica tenha aumentado a produtividade, no contexto social pouco se preocupavam com as necessidades dos trabalhadores, aumentando assim, os conflitos entre os administradores e os empregados. Os trabalhadores sentiam-se constantemente explorados. A abordagem “taylorista” concebeu a organização um sentido mecanicista, representando a desumanização do trabalho industrial.

3.5 Teoria Clássica de Fayol

De acordo com alguns autores (Daft 2000; Megginson, Mosley, Pietri, 1998; Vendramini 2000, *apud* LOURENÇO, 2002) enquanto o movimento de administração científica de Taylor estava se desenvolvendo nos Estados Unidos, na Europa, mais especificamente na França, Fayol estava revolucionando o pensamento administrativo, com suas teorias, onde desenvolveu princípios que poderiam ser aplicados em toda e qualquer organização, defendendo a premissa de que uma boa gerencia melhoraria a produtividade da organização.

Segundo ele, toda empresa poderia ser dividida em seis grupos de funções essenciais: funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. A função administrativa foi o foco da atenção de Fayol, pois, de acordo com seus estudos, essa função espalhava-se proporcionalmente em todo o contexto organizacional.

O nível mais alto exercia as atividades administrativas preponderantemente, mas não deixava de realizar as demais, inclusive as técnicas. No nível mais baixo, a função administrativa também é executada, contudo em um nível mais baixo.

Dentro da função administrativa, Fayol desenvolveu um conjugado de atividades inerentes a qualquer organização, que compreendia a capacidade de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. A função administrativa era

representada por seus dirigentes, que respondiam, em maior ou menor grau, pela responsabilidade do setor, área ou departamento ao qual estavam vinculados.

Fayol (1994, *apud* LOURENÇO, 2002) elaborou 14 princípios gerais de administração, considerados flexíveis e capazes de satisfazer as necessidades administrativas se utilizados com inteligência, experiência, capacidade de tomar decisões e senso de proporção. Em tais princípios, a importância da liderança aparece implícita ou explicitamente em todos eles.

Os 14 princípios são: divisão do trabalho; autoridade e responsabilidade; disciplina; unidade de comando; subordinação do interesse particular ao geral; remuneração do pessoal; centralização; hierarquia; ordem; equidade; estabilidade do pessoal; iniciativa; e união do pessoal. Diante desses princípios, o papel da chefia em todo e qualquer nível organizacional é o de garantir o controle e a máxima produtividade da empresa. Porém, aspectos da condição humana não foram levados em consideração, tanto nos trabalhos de Fayol, estudando a estrutura organizacional, como nos trabalhos de Taylor, relativos ao estudo das tarefas operacionais, caracterizando-os dessa forma, como um estilo de gestão mecânica, determinística e intervencionista, que buscava atingir os objetivos de uma organização formal, sem se atentar aos aspectos informais dos grupos dentro da organização.

Ambas as teorias possuem uma conotação excessivamente mecanicista da organização, na busca da eficiência organizacional, e o trabalho é considerado apenas um complemento da máquina, um mero executor.

3.6 O Modelo Burocrático de Organização de Max Weber (1974)

Weber (1991, *apud* LOURENÇO, 2002) distinguiu três tipos de estruturas sociais e os tipos de autoridade correspondentes a cada uma delas. A estrutura burocrática (normas impessoais e racionalidade), a estrutura tradicional (características patriarcais e patrimoniais), e a estrutura carismática (características personalísticas).

As estruturas burocráticas e tradicionais eram antagônicas sobre muitos aspectos, porém ambas eram instituições de rotina diária. O poder patriarcal originou-se do atendimento das necessidades constantes e normais da vida cotidiana. Sobre esse aspecto, a estrutura burocrática foi apenas a contra imagem

do patriarcalismo, transferida para a racionalidade, com um sistema de regras racionais, para atender às necessidades previstas e repetidas por meio de uma rotina normal.

A satisfação de todas as necessidades que ultrapassavam a rotina diária teve como base a estrutura carismática que, em acordo com qualquer tipo de organização burocrática, desconhecia uma forma ou um processo ordenado de nomeação ou demissão.

A dominação (probabilidade de encontrar obediência a determinado mandato) pode ser fundamentada em diversos motivos de submissão. Podem depender diretamente de interesses, vantagens e desvantagens daquele que tem obediência. Ou ainda, pode ser por afeto, por afeição ao dominante.

As bases da legitimidade da dominação, em seu estado mais puro são: Dominação Legal (os subordinados aceitam as ordens aceitam as ordens dos superiores); Dominação Tradicional (ex: patriarcalismo- autoridade do pai, do marido, do mais velho, do patrono, do senhor patrimonial); e a Dominação Carismática (os subordinados se submetem pela confiança na qualidade da autoridade).

Os diferentes tipos de dominação descritos anteriormente, relacionam-se com todas as características das estruturas sociais e econômicas às quais estão vinculadas. Dessa forma, as estruturas de domínio atuais, não devem ser classificadas como uma forma única de um desses tipos “puros” de dominação. Pelo contrário, a maioria, representa uma combinação ou estado de transição entre esses tipos existentes, com traços característicos, ora de um tipo de dominação, ora de outro.

3.7 A Escola de Relações Humanas

Segundo Tragtenberg (1985, *apud* LOURENÇO, 2002) a Escola de Relações Humanas deu destaque às relações informais, preocupando-se com a “libertação” dos funcionários com relação aos conceitos rígidos e mecânicos da Abordagem Clássica. Elton Mayo (1927, *apud* LOURENÇO 2002) e seus voluntários desenvolveram inúmeras pesquisas, das quais a mais conhecida foi a experiência de Hawthorne, que desencadeou uma série de descobertas sobre o comportamento humano no trabalho.

A experiência de Hawthorne constituiu a base para a formulação das Teorias das Relações Humanas, onde os pesquisadores observaram que outros fatores interferiam na produtividade dos funcionários e não só a luminosidade. Essa nova abordagem trouxe uma nova postura de tratamento e consideração ao indivíduo, onde a participação dos funcionários no processo de decisão fazia com que a produção crescesse progressivamente.

3.8 Resumo das Teorias que contribuíram para a evolução do estilo gerencial

O quadro a baixo cita os pontos mais importantes de algumas Teorias que trataram do estilo gerencial, dividindo-as por autor, origem, nome da teoria defendida, ênfase dada, enfoque e as principais obras publicadas pelo autor.

Autor	Origem	Teoria	Ênfase	Enfoque	Principais Publicações
Karl Marx (1818-1883)	Província Alemã do Reno	Materialismo histórico	Conceito da Mais-Valia	Análise da relação existente entre o capital e o trabalho	-Manifesto Comunista (1848) - Contribuição à Crítica da Economia Política (1859) - Valor, Preço e Lucro (1865) - O Capital I (1867) - O Capital II (1885) - O Capital III (1895)
Frederick Winslow Taylor (1856-1915)	Filadélfia, EUA	Teoria da Administração Científica	Nas Tarefas	Racionalização no trabalho; Especialização do operário.	- Notas Sobre Correias (1893) - Um Sistema de gratificação por peça (1895) - Administração de Oficinas (1903) - Princípios da Administração Científica (1911)
Henri Fayol (1841-1925)	Constantinopla	Teoria Clássica	Na estrutura organizacional	Organização Formal, Princípios Gerais e Funções do Administrador	- Administração Industrial e Geral (1916)
Max Weber (1864 – 1920)	Erfurt, Alemanha	Teoria Burocrática	Na Autoridade	Racionalidade, Previsibilidade e Poder	- A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo (1905) - Ensaios de Sociologia (1946) - A Teoria da Organização Social e Econômica (1947)
George Elton Mayo (1880 – 1949)	Adelaide, Austrália	Teoria das Relações Humanas	Nas Pessoas	Organização Informal	- Problemas Humanos de uma Civilização Industrial (1933) - Problemas Sociais em Civilização Industrial (1945) - Problemas Políticos na Civilização Industrial (1947)

Quadro 3 - A evolução do Pensamento Administrativo

Fonte: Lourenço (2002 p. 24)

Com o passar dos anos, as empresas foram dando um maior valor às pessoas em si deixando de se preocupar somente com o aumento da produção. Com isso, surgiram diversos estilos gerenciais divididos, normalmente, pela forma

que os gerentes tratam os seus subordinados dando a eles um grau maior ou menor de liberdade.

3.9 Estilo Gerencial

Mocovici (2000, *apud* LOURENÇO, 2002) defendeu a idéia de que se deve fazer uma distinção entre “líder” e “estilo de liderança” (lembrando que neste trabalho estilo gerencial e estilo de liderança são sinônimos). Um líder é a pessoa no grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa. Seu foco é a consecução de algum objetivo específico do grupo. Por outro lado, o “estilo de liderança” é a maneira pela qual uma pessoa, em uma posição de líder, influencia as demais pessoas no grupo.

De acordo com Cabone (1992, *apud* MELO, 2004), o estilo gerencial ideal até antes das Tendências Contingenciais procurava mostrar ao gerente a relevância de determinados conceitos vistos como consagrados, tais como a participação e a democratização das relações do trabalho, a presença constante e motivadora do gerente perante o grupo, o autodirecionamento e autocontrole dos funcionários, e outros conceitos que induzem o gerente a encaminhar os seus procedimentos e atitudes em uma direção específica. Com a teoria da contingência, descobriu-se que não se trata de escolher o melhor estilo gerencial, mas aquele mais eficaz para uma determinada situação.

Para Lourenço (2002), quando um estudo é focado nos estilos de liderança, o objetivo principal passa ser a relação, o comportamento interpessoal entre líderes e liderados, entre a pessoa que influencia e as pessoas que são influenciadas. Portanto, esse aspecto dual indica a característica dinâmica da liderança, pois sem liderados não existem líderes, enfatizando o ponto principal do problema, a relação entre as pessoas.

Um trabalho recente de Stefano e G. Filho (2003, *apud* MELO, 2004) analisou os estilos gerenciais de relacionamento, tarefa e situacional para realizar comparação entre transporte. O estudo evidenciou que os estilos comportamentais predominam sobre o situacional, já que os gerentes, nas organizações pesquisadas, adotam mais estratégias de orientação para a tarefa e para o funcionário do que com foco situacional.

Existem diversos estilos gerenciais defendidos por vários pesquisadores, sendo que cada autor nomeia-os de maneira diferente e utiliza características diferentes para diferenciá-los, como o grau de liberdade dos subordinados (HAYGROUP, 2006 e LIKERT, 1971), a capacidade de assumir riscos e a criatividade assumida (MARINARI, sd), entre outros . A seguir serão citados cinco maneiras diferentes de dividir esses estilos separadas por autor (HAYGROP, 2006, URDAN e URDAN, 2001, LIKERT, 1971, HOUSE, 1999 e MARINARI, sd).

3.10 Divisão de estilo gerencial I – HayGroup

Segundo uma pesquisa realizada pelo HayGroup (2006), o estilo gerencial é a maneira que o gerente se comporta; é o grau em que ele ouve, estabelece objetivos, desenvolve planos de ação, dirige as pessoas, realiza feedback, recompensa e pune, desenvolve subordinados e estabelece relações pessoais com os subordinados.

Conforme essa pesquisa existem seis perfis de estilos gerenciais: Coercitivo, Dirigente, Afetivo, Democrático, Modelador e o Treinador. O perfil coercitivo tem como objetivo a submissão imediata. Ele fornece uma clara direção e impõe aos subordinados o que eles têm que fazer, sem ouvi-los. Espera obediência e atendimento imediato e tem como principais características o controle excessivo, a utilização de feedbacks corretivos, a exigência de uma rígida disciplina e a ameaça de punição.

O perfil Afetivo tem como foco evitar conflitos. Para isso, o gerente preocupa-se com os interesses de seus subordinados; mantém um relacionamento amigável com os mesmos; não proporciona uma direção clara em termos de objetivos e padrões de desempenho; prioriza a segurança do trabalho mantendo um clima de satisfação junto aos subordinados; evita conflitos relacionados ao desempenho; reconhece e recompensa as características pessoais e não o desempenho no trabalho; e raramente pune.

Os gerentes considerados Dirigentes fornecem visão e diretrizes de longo prazo. Eles ouvem as idéias de seus subordinados, porém deixando claro quem toma as decisões. Além de influenciar os subordinados, explicando os “porquês” das direções ou decisões, monitorar o desempenho e fornecer feedback positivo e negativo para incrementar a motivação.

O perfil Democrático busca o comprometimento por meio do consenso, acreditando que os subordinados possuem a capacidade de estabelecer objetivos adequadamente, tanto para eles quanto para a organização. Os gerentes com esse perfil convidam os subordinados a participarem das decisões que afetam os seus trabalhos e essa é tomada em consenso com todos.

O gerente Modelador possui altos padrões de desempenho e espera de seus funcionários uma auto gestão. Porém, esse perfil de gerente tem problemas para delegar, pois acredita que poucas pessoas podem atingir ou igualar-se a seus padrões de desempenho e excelência.

E, finalmente, o perfil treinador que visa o desenvolvimento profissional das pessoas a longo prazo. Para isso os gerentes com esse perfil estimulam os subordinados a estabelecerem objetivos profissionais que os desenvolva e proporciona orientações gerais e feedbacks para facilitar o desenvolvimento dos mesmos.

O quadro 4 cita frases predominantes em cada perfil de estilo gerencial e qual o objetivo de cada um:

Perfil de Estilos Gerenciais	Frase defendida	Objetivo
Coercitivo	"Faça do jeito que eu lhe disse"	Submissão imediata
Dirigente	"Firme, mas justo"	Criar um senso de direção, influenciando outros a segui-lo
Afetivo	"Primeiro as pessoas"	Evitar conflitos
Democrático	"Participativo"	Buscar comprometimento pelo consenso
Modelador	"Vejam como eu faço e sigam meu exemplo"	Altos padrões de excelência
Treinador	"Desenvolvimento"	Desenvolvimento profissional das pessoas a longo prazo

Quadro 4 - Perfil de estilos gerenciais
Fonte: HAYGROUP (2006)

Para o HayGroup (2006) o "melhor" estilo gerencial seria a combinação entre os perfis Dirigente, Democrático e Treinador, onde os gerentes utilizariam a influencia para comunicar metas organizacionais; estabeleceram metas desafiadoras mas realistas, com a participação dos subordinados; delegaram responsabilidade;

fornece feedback orientando para o resultado; reconheceram excelentes desempenhos; e desenvolveram os subordinados.

3.11 Divisão de Estilo Gerencial II – Urdan e Urdan

Considerando a relevância da atuação do gestor para os resultados organizacionais, em um contexto de economia globalizada, três estilos gerenciais foram comparados no trabalho de Urdan e Urdan (2001, *apud* MELO, 2004), em três grupos culturais diferentes (brasileiros, europeus, latinos e anglo-saxões). Os estilos levados em conta foram: tarefa, relacionamento e desenvolvimento, sendo que esse último caracterizado por ações do gerente voltadas para assumir riscos, pensar novas formas de atuação, discutir novas idéias, compartilhar pensamentos e tomar decisões.

Para os três grupos, o estilo mais saliente foi o relacionamento. Os resultados evidenciaram a necessidade de um aprofundamento dos estudos nessa área, uma vez que a influência dos elementos culturais sobre as orientações gerenciais ainda se mostram confusa.

3.12 Divisão de Estilo Gerencial III – Likert

Likert (1971, *apud* TONET, 2005) realizou pesquisas que tiveram como foco os estilos de liderança, buscando compreender as formas utilizadas pelos líderes para administrar os esforços individuais e o impacto que os estilos de liderança causam sobre o desempenho.

O modelo explicativo dos estilos gerenciais defendidos pelo autor é composto de quatro níveis relacionados com a eficácia da administração. Os gerentes de estilo 1 decidem como o trabalho deve ser executado e estabelecem rigidamente os padrões e métodos a serem cumpridos, restando aos subordinados, somente, executar o que lhes é ordenado. Caso não seja cumprimento o que foi estabelecido resultará em repreensões e punições, ou seja, os gerentes têm pouca ou nenhuma confiança nos subordinados, e esses, por sua vez, possuem medo dos gerentes.

Os gerentes do estilo 2 ditam as ordens, porém os subordinados já têm uma certa liberdade para questionar essas normas e já existe alguma flexibilidade na forma de executar as tarefas, embora ainda existam procedimentos cuidadosos definidos. Dentro desse estilo, os subordinados que se comportam conforme o

esperado pela empresa poderão ser recompensados. Geralmente existe uma certa transigência dos gerentes para com seus subordinados, e estes tratam os gerentes com alguns cuidados, sem intimidade.

Os gerentes do estilo 3 contam com a ajuda dos subordinados para estabelecer os objetivos organizacionais e para ditar as ordens de execução. Esses, por sua vez, têm liberdade de tomar suas próprias decisões sobre o trabalho que lhes cabe executar, havendo recompensas para estimular o desempenho das pessoas e liberdade para discutir os assuntos relacionados com o trabalho. Os gerentes tendem a confiar nos subordinados, pelo menos naqueles que executam bem o seu trabalho.

Na gerência do estilo 4 – defendida por Likert (1971, *apud* TONET, 2005) como ideal - os objetivos e as decisões ligadas à organização são definidos pelo grupo. Porém, quando os gerentes tomam as decisões formais (o que é feito levando em consideração todas as sugestões) existem recompensas financeiras e políticas de valorização dos subordinados; são definidos padrões de desempenho de forma a que os subordinados possam, eles próprios, avaliar como estão se saindo no trabalho. O relacionamento entre gerência e subordinados é aberto e amistoso, existindo confiança em ambas as direções.

3.13 Divisão de estilo gerencial IV – House

A teoria do caminho-objetivo propõe quatro estilos de comportamento que, segundo House (1999, *apud* LOURENÇO, 2002), podem permitir aos líderes manipularem as três variáveis motivacionais: Liderança diretiva, encorajadora, participativa e orientada para a realização.

Liderança Diretiva	O líder é autoritário. Os subordinados sabem exatamente o que é esperado deles, e o líder fornece direções específicas. Os subordinados não participam da tomada de decisões.
Liderança Encorajadora	O líder é amistoso e acessível e demonstra uma preocupação genuína com os subordinados.
Liderança Participativa	O líder pede e usa as sugestões dos subordinados, mas ainda toma as decisões.
Liderança Orientada para a realização	O líder fixa metas desafiadoras para os subordinados e demonstra confiança em que eles atingirão essas metas.

Quadro 5 - Os quatro estilos de comportamento da Teoria do Caminho-Objetivo
Fonte: Wagner III e Hollenbeck (1999, *apud* LOURENÇO, 2002 p. 40)

Para a teoria do caminho-meta ou objetivo, os líderes devem aumentar o número e os tipos de recompensas aos subordinados. Além disso, devem proporcionar orientação e aconselhamento para mostrar como essas recompensas podem ser obtidas. Portanto, o líder deve ajudar os subordinados a terem expectativas realistas e a reduzir as barreiras que impedem o alcance das metas.

Essa teoria considera dois tipos de variáveis: as características pessoais dos subordinados e as pressões e exigências do meio que devem ser orientadas pelos subordinados para que possam atingir as metas. Quanto mais o subordinado percebe sua capacidade relativa às exigências da tarefa, tanto menos aceitará o estilo de liderança diretivo.

3.14 Divisão de Estilo Gerencial V – MARINARI

A MARINARI Informática Consultoria e Tecnologia Ltda (sd) propõe uma forma de avaliar o estilo gerencial de cada gestor utilizando-se das respostas obtidas em um questionário sugerido por eles (Anexo A), onde estes são classificados em: Desafiador, Inovador, Modificador, Planejador, Repetidor, Sintetizador, Sonhador e Viabilizador, de acordo com a sua capacidade em assumir riscos e o seu grau de criatividade, conforme demonstra o gráfico a seguir:

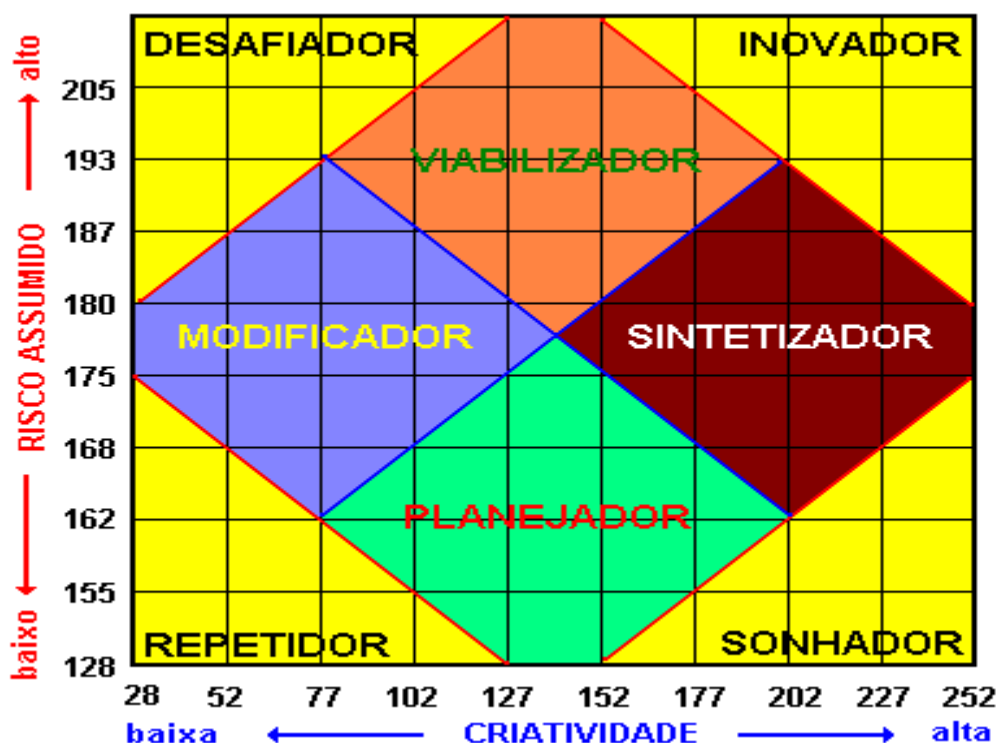


Gráfico 1 - Estilo Gerencial
Fonte – MARINARI (sd)

Para a realização deste trabalho será utilizado o questionário proposto e os estilos gerenciais defendidos pelo autor do questionário, pois estes foram considerados os mais adequados aos objetivos traçados, além de não ser defendido um estilo ideal, mais sim características específicas, delimitando os pontos fortes e fracos de cada um, conforme descrito no quadro abaixo:

Estilo Gerencial	Características	Pontos Fortes	Pontos Fracos
O Desafiador	<ul style="list-style-type: none"> * ousados, porém com poucas idéias inovadoras; * necessidade de rapidez nas mudanças; * analisa bem os pontos fracos de uma situação; * não possuem muita popularidade; * geralmente não possui idéias boas, mas também não aceita as idéias dos outros; * espera sempre que surjam idéias criativas das pessoas que tem aversão em assumir riscos; * auto-motivado e auto-dirigido 	<ul style="list-style-type: none"> * úteis em organizações que possuem áreas com métodos ou processos ineficientes, ineficazes ou impróprios para uso; * tem a capacidade de encontrar problemas na administração da organização; * ele sempre perguntará: "que diabos está havendo por aqui"; 	<ul style="list-style-type: none"> * por ser muito sincero pode destruir algo que não precisava; * qualquer programa que precisa de tempo para mostrar sua validação, não terá nenhuma chance se o Desafiador estiver na sua direção, pois este não assumi riscos;
O Inovador	<ul style="list-style-type: none"> * grandes tomadores de risco e possuem alto grau de criatividade; * priorizam o apoio da organização; * diferente dos desafiadores, eles estão sempre com alternativas novas que sempre são melhores que as já existentes; * lutam pela aceitação das mudanças; * são vistos como radicais e raramente são tidos como os mais queridos; * quando suas idéias não são aceitas pela organização eles buscam utilizá-las em seu próprio negocio; 	<ul style="list-style-type: none"> * não tem medo de assumir riscos, ou seja, eles arriscam muito além do que eles têm para arriscar; 	<ul style="list-style-type: none"> * podem ser tão obcecados pelas suas idéias que não têm paciência para esperar o momento certo para aplicá-las; * podem ser tão pretensiosos a ponto de não enxergar os problemas de implementação de suas idéias;
O Modificador	<ul style="list-style-type: none"> * possuem alguma criatividade e estas na proporção central da curva normal de assumir riscos; * os Modificadores adicionam algo a uma idéia que já existe, ou seja, eles desenvolvem uma idéia já existente para que esta tenha uma melhor aparência, ou seja, melhor utilizada; * geralmente, são reconhecidos pela organização; 	<ul style="list-style-type: none"> * podem contribuir para as pequenas melhorias constantes tão necessárias para reduzir os custos de processamento, marketing e gerenciamento; * apesar de não possuírem muita criatividade, os modificadores assumem riscos moderados e fazem aquilo que desejam – para então, comunicarem as outras pessoas. Porém se o desejo da direção for voltar aos métodos anteriores eles aceitam numa boa; * eles provêem melhorias gradativas de bons níveis de segurança; 	<ul style="list-style-type: none"> * talvez a maior fraqueza do modificador seja que deles não se podem esperar soluções brilhantes, nem se pode esperar que lutem com afincos por suas próprias sugestões;

Quadro 6 – Estilos Gerenciais

Fonte: MARINARI (sd)

Cont.

Estilo Gerencial	Características	Pontos Fortes	Pontos Fracos
O Planejador	<ul style="list-style-type: none"> * os planejadores pensam em maneiras através das quais idéias criativas podem ser utilizadas; * eles tendem a ser dirigidos para os outros; * assim como os Viabilizadores os Planejadores buscam idéias criativas para ser operacionalizadas, mas eles não têm ousadia suficiente para implementá-las. * porém, os Planejadores podem elaborar planos, mas não sabem como viabilizá-los através dos canais existentes usualmente eles não são temidos e são respeitados pelas suas contribuições; * freqüentemente se dão bem em atividades de projeto, assessoria, atividades didáticas e obviamente departamentos de planejamento; 	<ul style="list-style-type: none"> * freqüentemente, desenvolvem alternativas para as organizações; * possuem habilidades de elaborar mapeamentos da organização e projetar sistemas gerenciais e operacionais; * são excelentes assessores para os executivos; * podem ter boas Habilidades de coordenação o que os torna bons gerentes de programa; 	<ul style="list-style-type: none"> * por não serem executivos, geralmente, evitam assumir riscos; * ainda que sejam mais criativos que os Modificadores, eles raramente assumem os mesmos riscos que estes, mesmo quando estão convencidos do valor de suas idéias.
O Repetidor	<ul style="list-style-type: none"> * são muito influenciados pelo que os outros pensam e dificilmente usam sua imaginação, por isso, dificilmente, consideram a aplicação de enfoques não convencionais; * eles quase não vêem a necessidade de planejar, pois acreditam que o passado oferece as melhores lições; * freqüentemente encorajam métodos de controle, padronização, estudos de tempo métodos, controle de qualidade e simplicidade de linhas de produto; * resistem a novos sistemas e técnicas, como informatização e cibernética. 	<ul style="list-style-type: none"> * a maioria das situações requerem uma certa repetição; * Repetidores não se ofendem com trabalhos repetitivos – como arquivar, ordenar, arrumar documentos, ou algumas fases de processamento administrativo; * Repetidores são a coluna dorsal da organização e provêem o controle e as funções “previsíveis” que são necessárias para um bom gerenciamento. Entretanto, apesar de sua importância para a empresa, geralmente, não recebem as considerações merecidas; 	<ul style="list-style-type: none"> * quando ocorre uma mudança eles continuam a executar a mesma função mesmo que esta não seja mais necessária ou tenha que utilizar velhos métodos para as novas tarefas;

Quadro 6 – Estilos Gerenciais

Fonte: MARINARI (sd)

Cont.

Estilo Gerencial	Características	Pontos Fortes	Pontos Fracos
O Viabilizador	<ul style="list-style-type: none"> * é um grande tomador de riscos e moderadamente criativo; * embora não seja mais criativo que o planejador, ele faz novas idéias acontecerem porque ousa mais; * um desafiador socializado tende a viabilizar novas abordagens; * geralmente é percebido como um dirigente eficaz; * gosta de pegar uma idéia nova e conduzi-la através dos meandros burocráticos da organização; * conseguem reconhecer o dom do inovador (que tende a ser menos aceitável socialmente) e aqueles do sintetizador, do sonhador e do planejador (que está mais preocupado com o produto do que com a implementação); * o Viabilizador tem a confiança de que é capaz de convencer a diretoria da necessidade de se fazer grandes mudanças; * é orientado para os resultados; 	<ul style="list-style-type: none"> * é orientado para a ação e a execução; * freqüentemente são os únicos executivos que conseguem fazer com que uma mudança seja aceita; * ele tomará riscos porque tem confiança em sua habilidade de produzir; * os Viabilizadores são os políticos da organização, raramente ficam em dúvida entre a coisa mais criativa e certa a ser feita e aquilo que pode ser implementado já; * eles sempre se comprometem com o possível; 	<ul style="list-style-type: none"> * talvez a maior fraqueza do verdadeiro Viabilizador seja que, em uma situação de crise, entre um investimento de grande retorno a longo prazo e um investimento de menor retorno a curto prazo, ele, geralmente, opta pelo segundo, perdendo, às vezes, grandes oportunidades;
O Sintetizador	<ul style="list-style-type: none"> * são bastante criativos e geralmente moderados em assumir riscos; * eles são pessoas orientadas para idéias e qualidade, além de viabilizarem conceitualmente o que os outros pensam; * seus talentos residem na capacidade de captar idéias de outros, acrescentar algumas idéias suas, e então ajustá-las as situações existentes; * acreditam que o próprio peso e qualidade das idéias produzirão a mudança; * os Sintetizadores são geralmente pessoas apreciadas, mas nem sempre bem compreendidas; * são considerados inovadores socializados; 	<ul style="list-style-type: none"> * são as pessoas mais valorizadas dentre os criativos; * para eles o bem da organização vem em primeiro lugar e a criatividade em segundo; * são mais controláveis que os Inovadores; * eles planejam, organizam e, freqüentemente, funcionam como conciliadores entre facções em batalha; * percebem combinações de funções, processos e pessoas que outros não vêem; * novos organogramas ou fluxos de atividades são vistos como bons desafios a sua engenhosidade; * bons executivos * sintetizadores, continuam combinando as necessidades de sua clientela com os recursos e talentos da organização; 	<ul style="list-style-type: none"> * ponto fraco mais evidente do Sintetizador é sua inabilidade em arriscar tudo para obter uma inovação; * eles querem a solução da necessidade dos clientes agora e não no futuro; * em uma organização que não possua uma pessoa inovadora as idéias do Sintetizador se tornarão mais atraentes e vendáveis;

Quadro 6 – Estilos Gerenciais

Fonte: MARINARI (sd)

Cont.

Estilo Gerencial	Características	Pontos Fortes	Pontos Fracos
O Sonhador	<ul style="list-style-type: none"> * eles estão entre os 16% mais criativos e os 16% que menos assumem riscos; * suas idéias são heterodoxas (opostas aos princípios da organização), mas por causa de sua falta de agressividade estas idéias parecem “esquemas loucos” a pessoas mais convencionais; * os Sonhadores se enquadram em funções que requerem planejamento demandam pouca ousadia e oferecem tempo para pensar; * sempre posse idéias inovadoras, porém somente as comunica quando é solicitado; * geralmente sentem-se descontentes quando julgam que uma organização pode tirar proveito de suas idéias para se desenvolver mais rapidamente, mas têm receio de expressar-se e medo de tentar convencer as pessoas de que suas idéias são as melhores; 	<ul style="list-style-type: none"> * são mais benéficos para organização quando seus supervisores são viabilizadores; * os Sonhadores possuem diversas idéias importantes para a organização, porém para que eles as expressem é necessário que sejam incentivados; * os Sonhadores podem ocupar adequadamente nichos destinados a Repetidores, mas isto seria sub-utilizar o seu talento; 	<ul style="list-style-type: none"> * Sonhadores são não-realizadores; * sendo tão dirigidos pelos outros e conformistas, eles podem estabelecer padrões regressivos que tornam a orientação de ousar dos Desafiadores, Viabilizadores e Inovadores ainda mais arriscada para a organização; * uma organização que estiver muito carregada com brilhantes e criativos Sonhadores esta em rota de catástrofe;

Quadro 6 – Estilos Gerenciais

Fonte: MARINARI (sd)

Enfim, após a apresentação das características e dos pontos fortes e fracos de cada estilo gerencial defendido por Marinari (sd), serão discutidos a seguir os resultados encontrados com a tabulação dos questionários e a análise dos dados encontrados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o intuito de identificar o estilo gerencial dos gerentes ou empresários da Feira dos Importados e, posteriormente, constatar se existe alguma relação com o seu grau de escolaridade, sexo, idade ou tempo de serviço, foram analisados trinta e dois questionários para gestores.

A seguir serão mostrados os gráficos com as proporções encontradas de cada característica biográfica analisada na amostrada pesquisada.

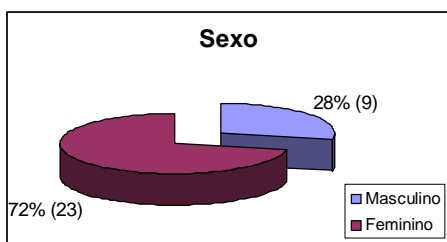


Gráfico 2 – Sexo
Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

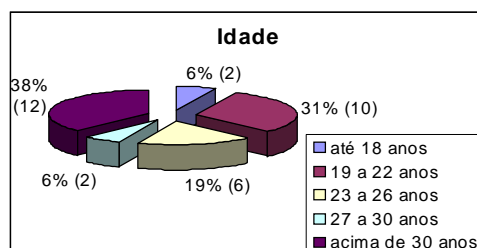


Gráfico 3 - Idade
Fonte : Elaborado pela autora do trabalho

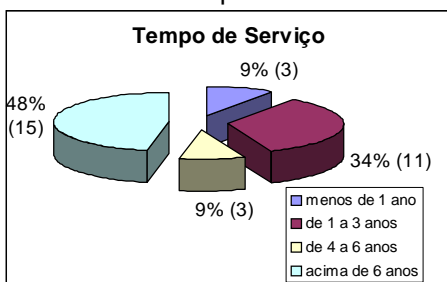


Gráfico 4 – Tempo de Serviço
Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

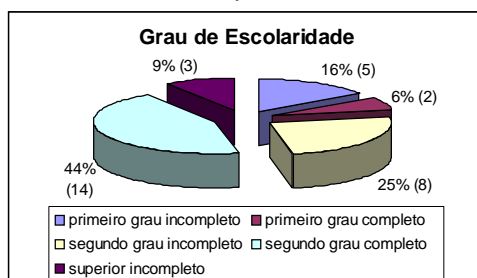


Gráfico 5 – Grau de Escolaridade
Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

Após a apresentação das características da população, os gestores foram classificados em oito estilos gerenciais diferentes de acordo com a sua capacidade de assumir risco e com o seu grau de criatividade, defendidos pela MARINARI (sd).

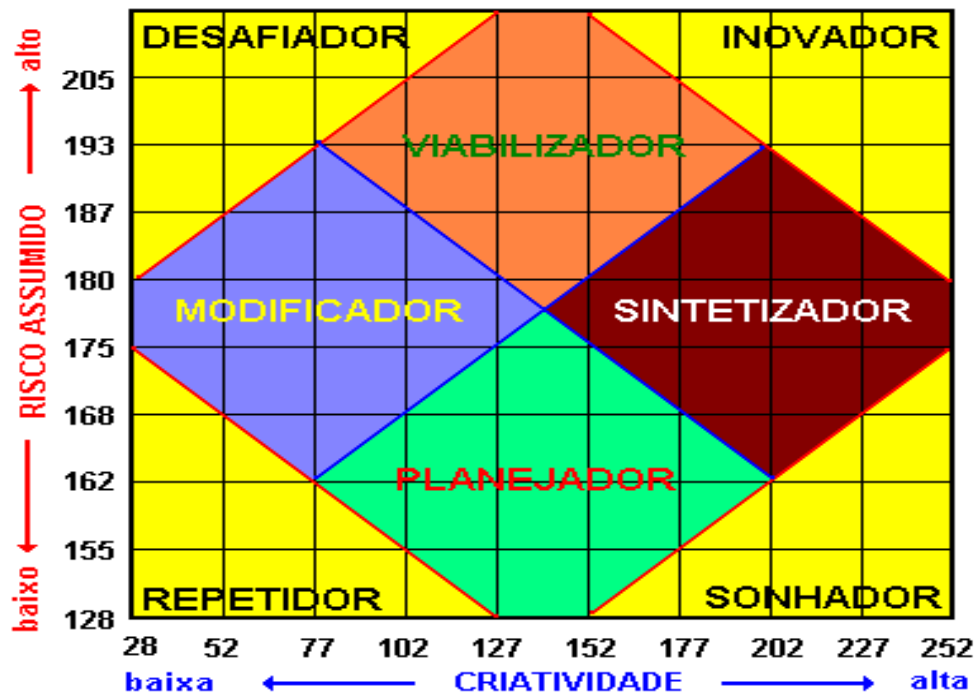


Gráfico 6 - Estilo Gerencial
Fonte – Marinari (sd)

O gráfico 7 sintetiza quais as proporções de gestores foram encontrados em cada um desses estilos:

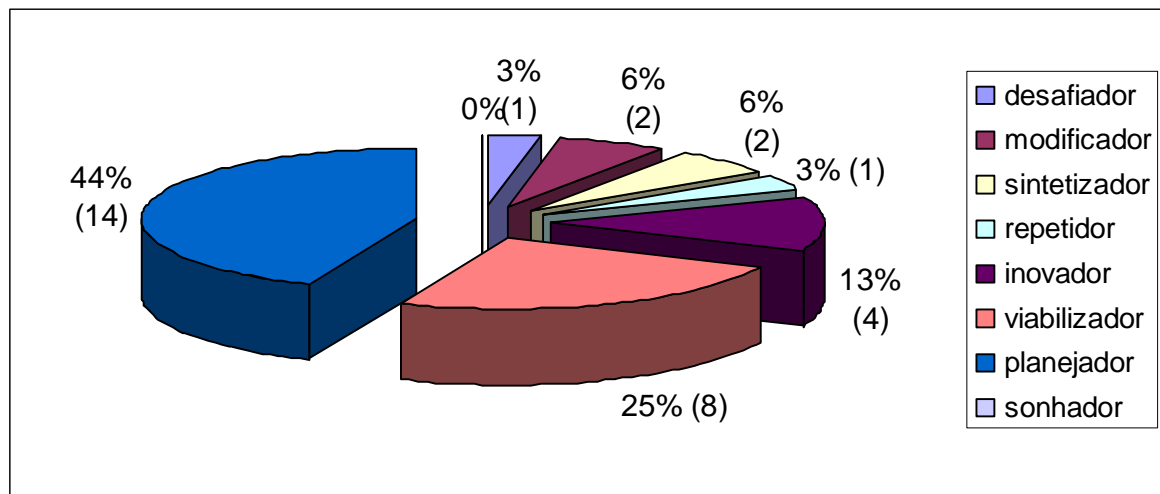


Gráfico 7 - Classificação do Estilo Gerencial dos gestores
Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

Como se pode observar no gráfico 7, a maioria dos gestores (44%) possuem características de planejadores. Ou seja, criam maneiras de utilizar uma idéia criativa e elaboram planos, evitando assumir riscos, porém não sabem viabilizá-los utilizando-se dos canais existentes.

Esses quando se deparam com problemas no fornecimento de mercadorias, por exemplo, rapidamente elaboram planos de resolvê-lo, porém não conseguem colocá-los em prática, pois, têm medo de fracassar.

Vinte cinco por cento foram classificados em viabilizadores. Pessoas, normalmente, reconhecidas como dirigentes eficazes, excelentes tomadores de risco e moderadamente criativos; orientados para os resultados, eles utilizam as exigências burocráticas da organização para conduzir uma idéia nova.

Os viabilizadores, por serem grandes defensores das mudanças e não se preocuparem com o risco, não hesitam em mudar de ramo (passar a vender roupa ao em vez de decoração, por exemplo) se for constatado que com esta mudança a empresa terá maior lucro. Portanto, mesmo que tenham que realizar diversas adaptações para por em prática suas idéias, se forem comprovadas que estas trarão melhorias futuras para a organização eles não desistirão.

Treze por cento são inovadores. Grandes tomadores de risco e com um alto grau de criatividade, eles estão sempre cheios de alternativas para melhorar algo que está sendo utilizado. Ou seja, são totalmente a favor das mudanças.

Eles estão sempre procurando novas maneiras de organizar os produtos na loja (layout) e, muitas vezes trabalham com a sazonalidade. Ou seja, as lojas dos inovadores estão sempre cheias de produtos de época como, artigos natalinos, material escolar e produtos que estão na moda do consumidor.

Ocorreu um empate entre os sintetizadores e os modificadores (6%). Os primeiros possuem a capacidade de captar as idéias de outras pessoas, acrescentarem algumas idéias suas, e então ajustá-las as situações existentes. São moderados em assumir riscos e, freqüentemente combinam as necessidades de sua clientela com os recursos e talentos da organização.

Os segundos aceitam as técnicas existentes em seu trabalho e adicionam outros diferentes das antigas. Raramente descobrem uma maneira diferente de utilizar um velho item, porém podem realizar modificações simples nos processos atuais que podem gerar melhorias gradativas á organização.

Freqüentemente, os sintetizadores fazem uma combinação entre as necessidades de seus clientes, os recursos da organização e os talentos de seus funcionários. Porém, não impõem suas idéias, esperam que a própria significância e qualidade das mesmas gerem as mudanças necessárias.

Já os modificadores, não possuem idéias inovadoras, porém podem realizar melhorias simples, como por exemplo, mudar a posição do espelho para que o cliente tenha uma maior visibilidade, colocar produtos que se complementam (baton e lápis de boca) próximos, ou, ainda, abrir lojas de artigos para ginástica próximas aquelas especializadas em cosméticos, onde o público feminino é predominante.

O número de repetidores e de desafiadores também foi igual (1%). O primeiro é muito influenciado pelos pensamentos das outras pessoas e dificilmente utilizam sua imaginação. Por isso eles quase não vêem a necessidade de planejar, pois consideram as lições do passado melhores que as do futuro.

Os repetidores, geralmente são conhecidos como aqueles que têm aversão à mudança e não se incomodam de fazer sempre a mesma coisa durante anos. Portanto são aqueles que nunca mudam de mercadoria, sempre trabalham com os mesmos fornecedores e layout, e até a maneira de pôr os produtos para dentro da loja no final do expediente é sempre à mesma.

O desafiador é ousado, porém com poucas idéias inovadoras. Sua energia baseia-se na expectativa de surja uma idéia realmente criativa da pessoa que tem aversão por assumir riscos. Ele carece de idéias originais, mas é auto-motivado e auto-dirigido.

São pessoas bastante sinceras e que falam o que pensam não se importando com as conseqüências. Por exemplo, se um gerente desafiador se deparar com uma pessoa que está exercendo um cargo de extrema importância para a empresa, mas que não possui competência para exercê-lo, ele se manifestará contra essa pessoa, mesmo sabendo que a mesma pode ter sido indicada pelo dono.

Já com relação ao sonhador não foram encontrados alguns gestores com essas características. Pessoas cheias de idéias opostas aos princípios da organização, mas, por falta de agressividade estas idéias parecem “esquemas loucos” a pessoas mais convencionais.

Apesar de serem bastante criativos, os sonhadores, geralmente, não dizem sua opinião. Por exemplo, caso a empresa em que trabalham esteja precisando de novos fornecedores, rapidamente, eles encontrarão uma solução, mas se ninguém incentivá-los a falar não se manifestarão.

A seguir serão apresentadas as proporções de cada característica biográfica encontrada na pesquisa realizada (sexo, idade, tempo de serviço e grau de escolaridade) ligando-as aos seus respectivos estilos gerenciais.

As tabelas 1 e 2 serão divididas entre estilo gerencial, sexo e idade e estilo gerencial, tempo de serviço e grau de escolaridade única e exclusivamente para uma melhor apresentação visual.

Tabela 1 - Sexo e Idade de cada estilo gerencial encontrado

Estilo Gerencial	Sexo		Idade				
	Feminino	Masculino	Até 18 anos	19 a 22 anos	23 a 26 anos	27 a 30 anos	Acima de 30 anos
Planejador	86%	14%	8%	50%	21%	—	21%
Viabilizador	62,5%	37,5%	—	12,5%	25%	12,5%	50%
Inovador	75%	25%	—	25%	25%	—	50%
Sintetizador	50%	50%	50%	—	—	—	50%
Modificador	50%	50%	—	50%	—	—	50%
Repetidor	100%	—	—	—	—	100%	—
Desafiador	—	100%	—	—	—	—	100%

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

Observando-se a tabela 1 constata-se que o sexo feminino foi o predominante na maioria dos estilos gerenciais. Isso pode ser explicado pela inserção das mulheres no mercado de trabalho e pela sua necessidade, cada vez maior de independência financeira.

Percebe-se também, que, pelo fato de cinquenta e quatro por cento dos gestores Desafiadores, Inovadores, Sintetizadores e Viabilizadores terem mais de trinta anos, pode-se constatar que freqüentemente, eles têm uma maior probabilidade de investir em algo com o risco elevado. Ou seja, as pessoas quanto mais velhas mais se encaixam em estilos gerenciais no qual a autoconfiança é alta.

As experiências adquiridas pelos gerentes através do seu tempo de serviço e o grau de escolaridade de cada um, também podem influenciar na sua maneira de administrar as organizações. A seguir serão analisados esses dois itens buscando demonstrar essas influencias.

A tabela 2 exibe o tempo que os gestores pesquisados trabalham na Feira dos Importados e o grau de escolaridade de cada um.

Tabela 2 - Tempo de serviço e Grau de escolaridade dos pesquisados

Estilo Gerencial	Tempo de serviço				Grau de Escolaridade				
	Menos de 1 ano	1 a 3 anos	4 a 6 anos	Acima de 6 anos	1 grau incompleto	1 grau completo	2 grau incompleto	2 grau completo	Superior incompleto
Planejador	8%	36%	14%	42%	7,5%	14%	29%	42%	7,5%
Viabilizador	25%	37,5%	—	37,5%	25%	—	12,5%	62,5%	—
Inovador	—	50%	—	50%	25%	—	25%	50%	—
Sintetizador	—	—	—	100%	50%	—	50%	—	—
Modificador	—	50%	—	50%	—	—	—	—	100%
Repetidor	—	—	100%	—	—	—	—	100%	—
Desafiador	—	—	—	100%	—	—	100%	—	—

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho

De acordo a tabela 2, cinquenta e três por cento dos gestores pesquisados trabalham a mais de seis anos na Feira. O que pode ser explicado pela grande oportunidade de retorno que essas empresas possuem, pela própria comodidade dos gestores, além da proibição de venda e de locação das lojas.

Ocorreu uma predominância de gestores com o segundo grau completo. Porém, a única ligação aparente existente entre o grau de escolaridade e o estilo gerencial utilizado nesta monografia, de acordo com a amostra pesquisada, foi a do gerente descrito como Motivador, pois cem por cento deles têm o superior incompleto.

De maneira geral foi constatado, na amostra pesquisada, que existem, entre os gestores classificados como Viabilizador ou Inovador, algumas características em comum: são do sexo feminino, têm mais de trinta anos, estão dentro de um intervalo de um a três anos de Feira e possuem o segundo grau completo. Concluindo-se, assim, que os gerentes ou empresários da Feira dos Importados que possuam estas características têm uma tendência em assumir riscos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi discutir se as características biográficas podem influenciar o estilo gerencial dos gestores da Feira dos Importados. Para tanto foram aplicados trinta e dois questionários distribuídos de forma aleatória entre gerentes e empresários da referida Feira.

Com isso foi constatada a predominância de gerentes ou empresários do sexo feminino, que possuem mais de trinta anos, trabalham na Feira a mais de seis anos e têm o segundo grau completo. Desta forma, percebeu-se que, levando em consideração o fato de que cinquenta e quatro por cento dos gestores que se encaixaram no perfil dos Desafiadores, Inovadores, Sintetizadores e Viabilizadores tinham mais de trinta anos, pode-se constatar que, continuamente, os gestores mais velhos têm uma maior probabilidade de investir em algo com um risco elevado.

Dentro da amostra pesquisada, percebeu-se a existência de algumas características biográficas em comum entre os gestores que se encaixaram no perfil Viabilizador ou Inovador, são elas: são do sexo feminino, possuem mais de trinta anos, o segundo grau completo e trabalham na Feira há um, dois ou três anos. Com isso, pode-se constatar que os gestores com estas características são grandes tomadores de risco, pois possuem uma maior auto-confiança.

Porém, o número de questionários foi insuficiente para realizar uma correlação estatística entre os temas e fazer algumas afirmações das ligações existentes entre as características biográficas analisadas e o estilo gerencial dos gestores. Isso pode ser explicado pelo fato de algumas pessoas terem se recusado a responder os questionários entregues ou por falta de tempo ou por desconfiarem que esses pudessem ser repassados para outras pessoas, sendo que os mais velhos tiveram uma maior dificuldade em respondê-lo, pois diziam não entender as perguntas.

Com isso, sugere-se aos interessados em estudar o tema aplicar o questionário em uma amostra maior e realizar pesquisas estatísticas. Uma outra dificuldade na realização dessa pesquisa foi à linguagem utilizada que não estava adequada ao nível de escolaridade encontrada e, por ser um lugar onde a maioria das pessoas são conhecidas uma das outras, existiam alguns receios em responder certas perguntas pessoais. Portanto, os pesquisadores, para evitar que os gestores se recusem a colaborar com a pesquisa, também, devem convencê-los que poderão

fazer uso do estudo para aprimorar sua maneira de gerir fazendo, assim, com que suas empresas tenham um melhor desempenho.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Paulo Roberto Araújo de. *Estilos de Gerencia: um estudo sobre as relações entre os tipos de gerência e a missão organizacional*. 2002. Dissertação (Mestrado). (? f.). Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado da Universidade de Taubaté. 2002. Disponível em: <www.unitau.br/prppg/mestrado/2002/almeida_paulo_roberto_araujo_de.pdf>. Acesso em: outubro de 2006.

BIBLIOTECA UNIFAMMA. *Metodologia Científica: apresentação de trabalhos monográficos*. (sd). Disponível em: <www.unifamma.edu.br/biblioteca/normalização/metodologia/met_metcienaprestrab.htm>. Acesso em: outubro de 2006.

CARDOSO, Olga Regina. *Foca da Qualidade Total de Serviços no Conceito do Produto Ampliado*. 1995. Disponível em: <http://www.eps.ufsc.br/teses/olga/volume1/capit_5/cap5_olg.htm>. Acesso em: outubro de 2006.

FARIAS, Kátia Lourenço de. *Doutrina*. 2003. Disponível em: <<http://www.uj.com.br/publicacoes/doutrinas/default.asp?action=doutrina&iddoutrina=1414>>. Acesso em: outubro de 2006.

HAYGROUP. *Estilos Gerenciais*. (2006). Disponível em: <http://www.unitau.br/prppg/cursos/ppga/mestrado/2002/lourenco_robson_de_moraes_rocha_medeiros_freitas.pdf>. Acesso em: junho de 2006.

LOURENÇO, Robson de Moraes Rocha Medeiros Freitas. *A influencia do estilo gerencial na satisfação dos funcionários em empresas de rede varejista: um estudo de caso*. 2002. Dissertação (Mestrado). (? f.). Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado da Universidade de Taubaté. 2002. Disponível em: <http://www.unitau.br/prppg/cursos/ppga/mestrado/2002/lourenco_robson_de_moraes_rocha_medeiros_freitas.pdf>. Acesso em: junho de 2006.

MARINARI. Informática Consultoria e Tecnologia Ltda. *Estilos Gerenciais*. (sd). Disponível em: <http://www.mrconsult.hpgvip.ig.com.br/Est_Ger.htm>. Acesso em: junho de 2006.

MELO, Eleuní Antônio de Andrade. Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia: organizações e trabalho*, Florianópolis, v. 4, n. 2, p.31-62, jul./dez. 2004.

PAGLIARUSSI, Marcelo S. *Desenvolvimento de Um Sistema de Treinamento à Distância Aplicado ao Setor Industrial: Proposta de Aplicação na Área de Tecnologia de Polímeros*. (sd). Disponível em: <http://www.abed.org.br/antiga/htdocs/paper_visem/marcelo_pagliarussi.htm>. Acesso em: outubro de 2006.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. Rio de Janeiro: Person Prentice Hall, 2005.

TONET, Helena Correa. *Compartilhamento de conhecimento no trabalho: o impacto das atitudes e da cultura organizacional*. 2005. Tese (Doutorado). (? f.). Universidade de Brasília.

ANEXO A – Questionário aplicado na pesquisa

DADOS PESSOAIS DO FUNCIONÁRIO:

Idade:

- ☐ até 18 anos
☐ 19 a 22 anos
☐ 23 a 26 anos
☐ 27 a 30 anos
☐ acima de 30 anos

Tempo de Serviço na feira:

- ☐ menos de 1 ano
☐ de 1 a 3 anos
☐ de 4 a 6 anos
☐ acima de 6 anos

Sexo:

- ☐ Masculino
☐ Feminino

Escolaridade:

- ☐ 1º grau incompleto
☐ 1º grau completo
☐ 2º grau incompleto
☐ 2º grau completo
☐ superior incompleto
☐ superior completo

Leia cada afirmação e responda, atribuindo um número de 1 (um) a 9 (Nove). O número "9" indica que a afirmação reflete INTEGRALMENTE sua forma de ser; o número "5" indica que você ESTÁ EM DÚVIDA se a afirmação reflete sua forma de ser; o número "1" indica que a afirmação É O OPOSTO de sua forma de ser. Assinale no espaço apropriado o grau de sua concordância ou discordância entre a frase e a sua forma particular de ser. Evite responder em termos de como você acha que uma pessoa deveria responder. Não atenha a ficar analisando as respostas. Tente responder o mais rápido possível.

____ Eu posso deixar para amanhã o que deveria fazer hoje.

Sonhar acordado é uma atividade útil. ____

____ Eu estabeleço meus próprios valores morais.

Tenho fantasias sexuais freqüentemente. ____

____ Sinto-me à vontade para não fazer o que os outros esperam de mim.

Ser criativo é o maior atributo do ser humano. ____

____ Aceito minhas fraquezas.

Gosto mais de coisas novas que de coisas já testadas e estabelecidas. ____

____ Geralmente espero ter sucesso

Existe uma variedade de soluções para cada problema. ____

____ Consigo, geralmente, viver da forma que desejo.

Idéias são mais importantes de que pessoas. ____

____ Eu sei enfrentar os altos e baixos da vida.

As pessoas apresentam mais diferenças que semelhanças. ____

____ Ao lidar com os outros eu digo o que sinto.

Para mim, "Quem não arrisca, não petisca". ____

____ Não tenho medo de me expor ao outros, se assim desejar.

Mesmo quando os outros não vêm, eu percebo o lado cômico das coisas. ____

____ Vivo segundo meus próprios desejos, preferências, antipatias e valores.

Freqüentemente minhas idéias são melhores que as

____ Creio em minha capacidade de avaliar uma situação.

____ Tenho uma capacidade inata de "enfrentar a vida".

____ Consigo sentir-me bem sem ter que, sempre, agradar aos outros.

____ Não temo perder uma amizade se for para dizer/ fazer aquilo que acredito ser correto.

____ Sinto-me à vontade para ser eu mesmo quaisquer que sejam as consequências.

____ Sinto-me á vontade para demonstrar, seja simpatia, seja antagonismo a estranhos

____ Gosto de autonomia, desprendimento e privacidade

____ Sou enfático e positivo em minhas posições

____ Não receio em apresentar-me exatamente como sou.

____ Sou auto-suficiente.

____ Algumas vezes eu trapaceio um pouco.

____ Algumas vezes sinto-me tão irritado que quero ferir ou destruir outras pessoas.

____ Sinto-me seguro e confiante em minhas relações com os outros.

____ Aceito meus erros "numa boa"

____ Algumas pessoas são simplórias e desinteressantes.

____ Vivi momentos de intensa felicidade sentindo-me, então, como abençoado.

____ Nem sempre a honestidade é a melhor política.

____ Posso sentir-me bem com algo menor que um desempenho impecável.

idéias dos outros. ____

Restrições são pra as pessoas medianas. ____

Sou uma pessoa acima da média. ____

O que os outros consideram como caos, não me incomoda. ____

Ambigüidade total é mais desejável que clareza total. ____

Dou pouca importância ao tempo. ____

Inventores contribuem mais do que líderes políticos. ____

Minha infância foi solitária. ____

Algumas vezes penso que sou meio louco. ____

Eu realmente sou diferente dos outros. ____

Sou muito complicado, até para mim mesmo. ____

A maioria das pessoas me considera inconsistente. ____

Prefiro desordem total à ordem total. ____

Enfrento novas situações mais como desafio que com receio. ____

Raramente sou bem compreendido. ____

Fico entediado rapidamente. ____

Não gosto de ser supervisionado. ____

Freqüentemente sou mais persistente que os outros. ____

Meu trabalho é minha criação. ____

Total Geral

Total Geral

Fonte: MARINARI (sd)